

PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEMBANGUN *EMPLOYEE RELATIONS* PADA CV. Z DI SURABAYA

Kevin Laksmana

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: kevinlaks@gmail.com

Terdapat banyak faktor yang perlu diperhatikan dalam mengelola sumber daya manusia. Dari banyak faktor tersebut, dua diantaranya adalah budaya organisasi dan *employee relations*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa peran budaya organisasi dalam membangun *employee relations* pada CV. Z. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, kuisioner, dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran dalam membangun *employee relations* melalui karakteristik dominan, gaya kepemimpinan, penekanan strategis, kemampuan pimpinan perusahaan yang mampu menjadi panutan bagi para karyawan, dan nilai-nilai di dalam organisasi

Kata kunci : Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi, *Employee Relations*

I. PENDAHULUAN

Dewasa ini, sebagian pekerjaan manusia dapat digantikan oleh mesin karena tren perkembangan teknologi yang terus berkembang, namun sumber daya manusia tetap menjadi faktor penting di dalam organisasi. Suatu organisasi, selalu didasari visi dan misi yang mana pengelolaannya dilakukan oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor penting dalam setiap kegiatan organisasi. (Schuler dan Jackson, 2008).

Beberapa hal yang perlu diperhatikan organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia yaitu budaya organisasi dan *employee relations* di dalam organisasi tersebut. Dimana budaya organisasi itu sendiri memiliki peran dalam membangun *employee relations* yang baik di dalam organisasi, salah satu hal penting dari budaya organisasi adalah untuk mempengaruhi perilaku karyawan. (Kreitner dan Kinicki, 2007)

Budaya organisasi dalam suatu perusahaan tentu berbeda dengan budaya organisasi yang dimiliki perusahaan lain. Hal ini dikarenakan di dalam budaya organisasi mencerminkan kepribadian atau ciri khas yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Ciri khas ini dapat berupa hal-hal yang kasat mata seperti peraturan-peraturan organisasi maupun juga dapat berupa hal-hal yang tidak kasat mata seperti pola pikir organisasi tersebut. Ciri khas tersebut secara langsung menggambarkan budaya organisasi tersebut. Oleh karena itu, budaya organisasi merupakan suatu sistem, makna, dan arti bersama yang dianut oleh para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya. (Robbins, 2005)

Ada tujuh karakteristik dari budaya organisasi (Robbins, 2005), yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*), adalah seberapa jauh anggota organisasi didorong menjadi

inovatif dan berani mengambil resiko.

2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), adalah seberapa jauh anggota organisasi diharapkan untuk memperhatikan kecermatan, analisis, perhatian pada hal-hal yang detail.

3. Orientasi terhadap hasil (*outcome orientation*), adalah seberapa jauh manajemen memusatkan pada hasil dibanding pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

4. Orientasi terhadap tiap individu (*people orientation*), adalah seberapa jauh keputusan manajemen memperhitungkan dampaknya pada individu di dalam organisasi.

5. Orientasi terhadap tim (*team orientation*), adalah seberapa jauh aktivitas pekerjaan diorganisasikan kepada tim daripada individu.

6. Agresifitas (*aggressiveness*), adalah seberapa jauh individu di dalam organisasi tersebut agresif dan kompetitif dibanding santai dalam bekerja.

7. Stabilitas (*stability*), adalah seberapa jauh kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dibanding perubahan pada organisasi.

Budaya organisasi tidak muncul begitu saja. Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan suatu budaya organisasi. Deal dan Kennedy, membagi lima unsur pembentuk budaya yaitu:

1. Lingkungan usaha

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan usaha. Lingkungan usaha merupakan unsur-unsur seperti persaingan bisnis, permintaan pelanggan, perkembangan teknologi, dan kebijakan pemerintah yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan organisasi agar dapat berhasil. Organisasi harus mampu melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi masalah yang timbul pada lingkungan usaha.

2. Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh organisasi. Setiap perusahaan memiliki nilai-nilai inti sebagai pedoman berpikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan atau misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau motto yang dapat berfungsi sebagai jati diri dan harapan konsumen.

3. Panutan atau keteladanan

Panutan bisa berasal dari pendiri perusahaan, manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil

menciptakan nilai-nilai organisasi. Panutan ini bisa menumbuhkan idealisme, semangat, dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau dalam masalah organisasi.

4. Ritual

Ritual adalah deretan berulang dari kegiatan di luar kegiatan operasional organisasi yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai usaha organisasi itu, dan tujuan apakah yang paling penting bagi organisasi.

5. Jaringan budaya

Jaringan budaya adalah jaringan informasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, kelebihan organisasi diceritakan dari waktu ke waktu.

Tiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakan organisasi dengan organisasi yang lain. Ciri khas ini dapat dilihat melalui jenis budaya organisasi. Ada empat jenis budaya organisasi ditinjau dari segi tipologinya, yakni: *clan culture*, *adhocracy culture*, *hierarchy culture*, dan *market culture* (Schein, 2010). Berikut ini adalah tabel yang dapat menjelaskan jenis-jenis budaya organisasi ditinjau dari tipologinya:

Tabel 1. Jenis Budaya Organisasi

| Atribut | Jenis Budaya | | | |
|--------------------------------|--|---|--|---|
| | Clan Culture | Adhocracy Culture | Hierarchy Culture | Market Culture |
| Karakteristik Dominan | Tempat yang personal, kekeuargaan, dan saling berbagi | Dinamis, <i>Entrepreneurship</i> , penuh tantangan, dan pengambilan resiko | Terkontrol, terstruktur, adanya prosedur-prosedur formal | Persaingan dan orientasi terhadap hasil |
| Gaya Kepemimpinan yang dominan | Pemberi arahan, fasilitator, dan membimbing | <i>Entrepreneur</i> , inovator, dan pengambil resiko | Koordinator, pengorganisasian, efisiensi yang baik | Tegas, agresif, orientasi terhadap hasil |
| Manajemen Karyawan | Kerja sama tim, memperhatikan partisipasi, dan musyawarah | Menekankan individu berani mengambil resiko, berinovasi, kebebasan dan keunikan | perlindungan dan kenyamanan karyawan, stabilitas hubungan antar karyawan | persaingan antar karyawan, adanya penghargaan atas prestasi |
| Perekat Organisasi | Loyalitas, saling percaya, dan komitmen pada organisasi | Inovasi dan pengembangan sumber daya manusia | Aturan dan kebijakan yang formal, kestabilan organisasi | pencapaian target dan tujuan organisasi |
| Penekanan Strategis | Pengembangan sumber daya manusia, kepercayaan, keterbukaan, dan partisipasi yang dilakukan | Mendapatkan sumber daya baru, mencari tantangan baru, dan mencoba hal baru agar mendapat peluang baru | Jangka panjang organisasi, stabilitas, efisiensi, kontrol, dan operasional yang lancar | Langkah kompetitif dalam mencapai target dan unggul dalam persaingan bisnis |
| Kriteria Keberhasilan | Pengembangan sumber daya manusia, kerja sama, komitmen, dan perhatian terhadap karyawan | Mempunyai produk yang paling unik atau terbaru sehingga menjadi <i>leader</i> atau <i>innovator</i> | Efisiensi, penjadwalan yang baik, produksi dengan biaya rendah | Unggul dalam persaingan bisnis sehingga menjadi <i>market leader</i> |

Sumber: Schein (2010)

Dalam menilai budaya organisasi, digunakan alat *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. OCAI merupakan alat untuk menilai budaya organisasi dengan memetakan jenis budaya organisasi seperti apa yang ada pada organisasi saat ini. Cara kerja dari OCAI adalah dengan menilai enam dimensi kunci budaya organisasi yang akan memberikan hasil bagaimana jenis budaya organisasi

merupakan budaya *clan*, budaya *Adhocracy*, budaya *Market*, dan/atau budaya *Hierarchy*.

Melalui metode OCAI, dapat memberikan gambaran secara umum jenis budaya organisasi seperti apa yang ada di CV. Z dilihat dari beberapa indikator seperti karakteristik yang dominan, gaya kepemimpinan, manajemen karyawan, perekat hubungan di dalam organisasi, penekanan strategis, dan kriteria keberhasilan yang menjadi tolak ukur organisasi.

Budaya organisasi memiliki peran yang cukup signifikan dalam membangun *employee relations*. Setiap budaya selalu dibentuk melalui bagaimana individu-individu saling berhubungan satu sama lain di dalam suatu grup yang produktif (Schein, 2010). Organisasi dalam hal ini dapat dikaitkan dengan grup yang produktif karena suatu organisasi dibentuk dengan orientasi terhadap hasil yang bergantung produktifitas anggota organisasi. Sedangkan individu-individu yang saling berhubungan dapat digambarkan sebagai *employee relations* dalam suatu organisasi.

Budaya organisasi sebagai sistem, makna, dan arti bersama yang dianut oleh anggota organisasi menjadikan budaya organisasi memiliki peran sebagai pedoman bagi anggota organisasi. Pedoman ini berupa aturan tidak tertulis bagi anggota organisasi dalam bertindak dan berperilaku di dalam organisasi, yang termasuk di dalamnya mengatur bagaimana para anggota organisasi berhubungan satu sama lain sehingga mampu menciptakan *employee relations* pada suatu organisasi. *Employee relations* memiliki fungsi bagi manajer dalam menjalin hubungan yang baik dengan karyawan, sehingga ketika organisasi mampu menciptakan *employee relations* yang baik akan memberi dampak secara langsung dengan kinerja organisasi karena mampu menciptakan rasa kepercayaan antara manajer dengan karyawan dalam suatu organisasi. Karena itu *employee relations* adalah membangun hubungan baik antara manajer dan karyawan dengan dasar kejujuran, kepercayaan, dan rasa saling menghormati. (Daniel, 2003)

Dengan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee relations* dibentuk dari gambaran budaya organisasi yang menjadi pedoman anggota organisasi dalam berperilaku dan bertindak. Oleh karena itu budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, dan persepsi yang dimiliki bersama oleh anggota kelompok dalam suatu organisasi, yang membentuk dan mempengaruhi sikap, perilaku, serta petunjuk dalam memecahkan masalah. (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 2000)

Employee relations memiliki beberapa indikator yang membuat *employee relations* dikatakan berhasil, yaitu:

1. Komunikasi

Komunikasi yang dimaksud disini adalah komunikasi interpersonal yang dilakukan secara tatap muka, sering kali komunikasi dua arah adalah salah satu komponen yang paling penting dari *employee relations* yang berhasil. Komunikasi ini bersifat interaktif yang mana diharapkan timbul umpan balik dalam setiap komunikasi yang terjadi. Komunikasi ini diharapkan mampu membangun kepercayaan antara manajer dengan karyawan.

2. Kepercayaan

Jika karyawan tidak percaya terhadap manajer mereka atau sebaliknya ketika manajer tidak percaya dengan karyawan yang bekerja pada mereka, komunikasi di dalam organisasi akan terganggu. Hal ini akan menimbulkan efek negatif bagi organisasi tersebut.

3. Etika

Jika karyawan tidak menganggap manajer sebagai contoh etika bisnis yang baik, mereka akan mempertanyakan motif dari manajer tersebut mengapa melanggar etika bisnis tersebut. Dimana hal ini dapat menyebabkan stres, tekanan pada diri karyawan karena merasa ada yang salah dan berdampak pada kinerja karyawan secara keseluruhan.

4. Keadilan

Semua karyawan harus diperlakukan dengan cara yang konsisten dalam situasi yang sama. Namun, organisasi juga harus memperhatikan dan menghargai karyawan yang memang memiliki kinerja lebih baik.

5. Perasaan

Manajer harus memiliki sikap yang sensitif terhadap perasaan karyawan. Menunjukkan empati dan perhatian adalah bagian penting dari membangun hubungan saling percaya dengan karyawan.

6. Persepsi dan Keyakinan

Dalam *employee relations*, persepsi bahkan lebih penting daripada kenyataan yang ada. Jika karyawan percaya organisasi memiliki kebijakan yang adil dan mencoba untuk berkomunikasi secara jujur, mereka akan merespon lebih baik daripada jika mereka percaya organisasi cenderung sedang menutupi kebenaran. komunikasi yang sering dan jujur akan membentuk keyakinan dan persepsi karyawan terkait dengan kenyataan yang sebenarnya di tempat kerja.

7. Harapan yang jelas

Karyawan perlu untuk mengetahui tidak hanya harapan dari manajer mereka, tetapi juga apa yang manajer mereka harapkan dari mereka. Tidak ada yang suka dengan kejutan akan tuntutan yang baru atau yang memiliki potensi melahirkan konflik. Bagi karyawan, mengetahui apa yang diharapkan manajer dari diri mereka dapat mengurangi stres dan membantu karyawan fokus pada pekerjaan yang dibebankan.

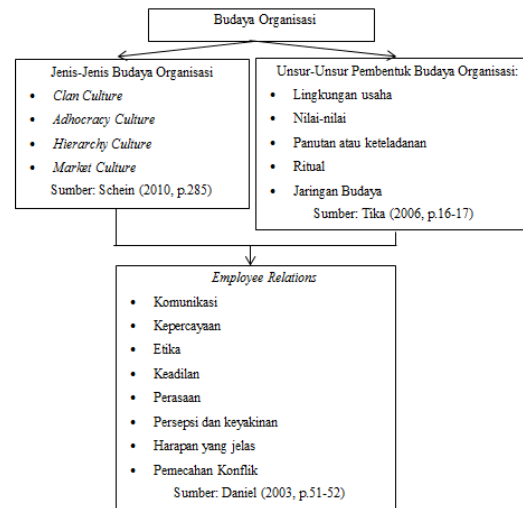
8. Pemecahan Konflik

Konflik selalu muncul dalam setiap organisasi. Namun, bagaimana konflik tersebut ditangani sangat bervariasi. Menangani konflik yang timbul dan menyelesaikan perselisihan secara adil dan cepat harus menjadi tujuan utama suatu organisasi bila ingin menciptakan *employee relations* yang baik dalam organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, akan dibahas tentang peran budaya organisasi dalam membangun *employee relations* dengan objek penelitian adalah CV. Z. CV. Z adalah perusahaan jasa di bidang *event organizer*. Menurut penulis, hal ini penting dan menarik untuk diteliti karena perusahaan jasa dalam hal ini *event organizer* sangat membutuhkan *employee relations* yang baik dalam membangun komunikasi dan kepercayaan antara manajer dengan karyawan yang mempengaruhi kinerja organisasi secara umum.

Dalam penelitian ini, rumusan masalah yang akan diteliti adalah : Bagaimana peran budaya organisasi dalam membangun *employee relations* pada CV. Z? Sedangkan, tujuan dari penelitian ini adalah : Mendeskripsikan peran budaya organisasi dalam membangun *employee relations* CV. Z.

Penelitian akan dilakukan dengan kerangka berpikir yang dibentuk dari jenis budaya organisasi dan unsur-unsur pembentuk budaya organisasi dalam membangun *employee relations*.



Gambar 1. Kerangka berpikir Peran Budaya Organisasi dalam Membangun *Employee Relations* pada CV. Z

Pada gambar 1 dapat dilihat penelitian dilakukan dengan mendeskripsikan budaya organisasi pada CV. Z melalui jenis budaya organisasi dan unsur-unsur pembentuk budaya organisasi. Setelah mengetahui kedua hal tersebut, penulis akan menganalisa peran budaya organisasi dalam membangun *employee relations* pada CV. Z.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif adalah penelitian yang mengumpulkan data berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka, dengan demikian laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut (Moleong, 2002).

Jenis data pada penelitian ini adalah jenis data kualitatif dan kuantitatif. Jenis data kualitatif yaitu data berupa kata-kata, dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Selain itu, dalam penelitian ini juga digunakan jenis kuantitatif untuk mendukung data kualitatif. Data kuantitatif yaitu data berupa data yang berupa angka atau bilangan yang absolut dapat dikumpulkan dan dibaca relatif mudah.

Sumber data yang digunakan melalui data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan narasumber, kuisioner dan observasi. Sedangkan data sekunder berupa dokumen-dokumen perusahaan dan data perusahaan (Purhantara, 2010).

Dalam penentuan narasumber untuk wawancara, penulis menggunakan teknik purposive sampling yaitu dengan

mewawancarai pimpinan CV. Z yang dipilih sebagai narasumber utama. Selanjutnya, penulis mewawancarai karyawan bagian keuangan, karyawan bagian desain, dua karyawan bagian pemasaran. Narasumber ini dipilih karena memiliki pengetahuan mengenai perusahaan dan pengelolaan organisasi sehari-hari.

Untuk mengetahui jenis budaya perusahaan, digunakan metode pengumpulan data berupa kuisioner. Sampel yang digunakan adalah pimpinan perusahaan serta semua karyawan yang bekerja di CV. Z yang total keseluruhannya adalah 17 orang. Penulis menggunakan sampel jenuh dengan pertimbangan karena jumlah dari karyawan CV. Z yang tidak terlalu banyak. Teknik penetapan narasumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *non-probability sampling* dengan jenis *purposive sampling*, dimana teknik pengambilan sampel sumber datanya menggunakan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan perhitungan total skor budaya organisasi pada masing-masing responden yang dapat dilihat pada tabel 3 didapatkan detail yaitu 11 orang responden berpendapat bahwa CV. Z cenderung memiliki jenis budaya organisasi clan. sehingga dapat dikatakan karyawan dalam golongan ini memiliki persepsi bahwa organisasi merupakan tempat yang menyenangkan untuk saling berbagi, para pemimpin di organisasi membimbing karyawannya, gaya manajemen di dalam organisasi memiliki ciri saling melengkapi dan berbagi, adanya rasa kepercayaan yang tinggi antara karyawan dan organisasi, serta karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, organisasi menekankan terhadap pengembangan SDM, kepercayaan tinggi, kejujuran, dan kontribusi terhadap organisasi sebagai tolak ukur organisasi menentukan keberhasilan.

Berikut adalah tabel hasil perhitungannya:

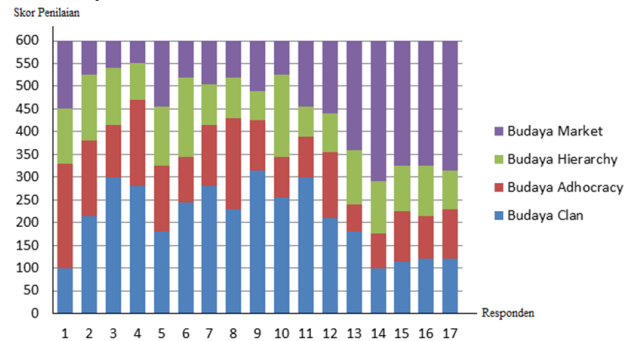
Tabel 2. Hasil Olah Kuisioner

| Jenis Budaya | Total Skor Tiap Responden | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|---------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| Budaya Clan (Indikator A) | 100 | 215 | 300 | 280 | 180 | 245 | 280 | 230 | 315 | 255 | 300 | 210 | 180 | 100 | 115 | 120 | 120 |
| Budaya Adhocracy (Indikator B) | 230 | 165 | 115 | 190 | 145 | 100 | 135 | 200 | 110 | 90 | 90 | 145 | 60 | 75 | 110 | 95 | 110 |
| Budaya Hierarchy (Indikator C) | 120 | 145 | 125 | 80 | 130 | 175 | 90 | 90 | 65 | 180 | 65 | 85 | 120 | 115 | 100 | 110 | 85 |
| Budaya Market (Indikator D) | 150 | 75 | 60 | 50 | 145 | 80 | 95 | 80 | 110 | 75 | 145 | 160 | 240 | 310 | 275 | 275 | 285 |
| Total Skor | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 |

Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa terdapat 17 responden yang masing-masing melakukan penilaian terhadap budaya organisasi berdasarkan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) tools*. Untuk lebih menjelaskan penilaian dari 17 responden tersebut, dapat dilihat melalui gambar 2. dari data yang telah diolah.

Berdasarkan gambar 2. dapat dilihat terdapat 11 responden yaitu responden 2,3,4,5,6,7,8,9,10,11, dan 12 yang berpendapat bahwa CV. Z cenderung memiliki jenis budaya organisasi clan. Sebanyak 1 responden yaitu responden 1 berpendapat bahwa CV. Z cenderung memiliki jenis budaya

adhocracy. Lalu, sebanyak 5 responden yaitu responden 13,14,15,16, dan 17 berpendapat bahwa CV. Z cenderung memiliki jenis budaya market. Selain itu tidak ada responden yang berpendapat bahwa CV. Z memiliki jenis budaya hierarchy.



Gambar 2. Hasil Klasifikasi Budaya Organisasi Berdasarkan OCAI tools

Berdasarkan perhitungan budaya organisasi yang ada dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan CV. Z cenderung memiliki persepsi bahwa budaya organisasi CV. Z merupakan budaya organisasi clan. Hal ini didukung oleh hasil observasi, dimana CV. Z memiliki ciri-ciri kerja sama tim di dalam mengerjakan tugas, para pemimpin memiliki peran sebagai pemberi arahan dan pembimbing, dan sikap saling percaya di dalam organisasi. Hal-hal di atas memang merupakan ciri khas budaya organisasi clan.

Dari tipe budaya organisasi clan pada CV. Z dapat dilihat seberapa besar karakteristik budaya organisasi yang dominan pada CV. Z. Mengacu pada Robbins (2005), yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*), pada CV. Z dapat dilihat bahwa perusahaan tidak mendorong karyawan untuk melakukan inovasi dan pengambilan resiko. Hal ini dibuktikan melalui jarangny diskusi terkait pengambilan keputusan yang melibatkan karyawan, perusahaan lebih menekankan bagaimana karyawan memanfaatkan arahan dan bimbingan dari pimpinan perusahaan.
2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), pada CV. Z dapat dilihat bahwa perusahaan tidak mendorong karyawan untuk memperhatikan setiap detail yang ada. Hal ini dibuktikan melalui minimnya prosedur-prosedur atau aturan formal pada perusahaan seperti jam kerja yang relatif fleksibel bagi para karyawan.
3. Orientasi terhadap hasil (*outcome orientation*), pada CV. Z dapat dilihat bahwa perusahaan tidak berorientasi pada hasil. Hal ini dibuktikan melalui tidak adanya target seperti target penjualan yang dibebankan kepada karyawan. Tidak adanya target ini secara langsung membuat tidak adanya persaingan diantara para karyawan dalam mencapai target tersebut.
4. Orientasi terhadap tiap individu (*people orientation*), pada CV. Z dapat dilihat bahwa perusahaan selalu mengambil keputusan dengan memperhitungkan dampaknya pada individu di dalam organisasi. Hal ini dapat terlihat dari CV. Z yang merupakan perusahaan jasa sehingga operasional perusahaan sangat bergantung dengan individu-individu di dalam organisasi. Selain itu dapat dilihat dari keputusan perusahaan

mengikuti tren-tren teknologi yang dirasa dapat membantu pekerjaan dari tiap individu di dalam perusahaan.

5. Orientasi terhadap tim (*team orientation*), pada CV. Z dapat dilihat bahwa perusahaan menekankan pekerjaan diorganisasikan kepada tim dibandingkan individu. Hal ini dapat terlihat dari pembagian tugas yang diberikan kepada individu-individu untuk saling melengkapi satu sama lain di dalam organisasi. Dalam pembagian tugas tersebut, perusahaan memiliki tujuan untuk memudahkan pekerjaan satu sama lain dan bukan untuk menimbulkan persaingan.

6. Agresifitas (*aggressiveness*), pada CV. Z dapat dilihat bahwa perusahaan tidak terlalu menekankan agresifitas dari tiap individu di dalam organisasi. Hal ini dapat dilihat dari tidak adanya target tertentu yang dibebankan kepada para karyawan.

7. Stabilitas (*stability*), pada CV. Z dapat dilihat bahwa perusahaan lebih menekankan pada stabilitas perusahaan dibanding merubah status quo di dalam organisasi. Hal ini dapat dilihat melalui minimnya dorongan bagi karyawan untuk melakukan inovasi dan pengambilan resiko. Pimpinan perusahaan tampak lebih dominan dalam pengambilan keputusan yang diambil oleh perusahaan.

Dari metode pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis, dapat terlihat unsur-unsur pembentuk budaya organisasi pada CV. Z. Mengacu pada unsur-unsur pembentuk budaya organisasi menurut Deal dan Kennedy, yaitu:

1. Lingkungan usaha

Kebijakan perusahaan dalam menghadapi lingkungan usaha dapat dilihat dari 4 sisi dari lingkungan usaha, yaitu:

Kebijakan perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis Dalam menghadapi persaingan bisnis, CV. Z mengakui bahwa adanya persaingan ketat pada industri *event organizer*. Dalam menghadapi hal ini, CV. Z merasa perlu fokus pada internal perusahaan dibanding harus memperhatikan langkah kompetitor mereka. Sebagai perusahaan jasa yang lebih bergantung dari sumber daya manusia, CV. Z merasa perlu mengembangkan sumber daya manusia yang mereka miliki agar performa mereka selalu terjaga dan kreatifitas dalam membuat konsep acara sehingga dapat membuat mereka unggul dalam persaingan bisnis dengan kompetitor.

Kebijakan perusahaan dalam menghadapi permintaan khusus dari pelanggan

Dalam menghadapi permintaan khusus dari pelanggan, CV. Z berusaha selalu mendengarkan permintaan dari pelanggan sebelum memutuskan memberi saran yang terbaik untuk pelanggan. Permintaan khusus dari pelanggan ini biasanya berupa konsep acara yang akan berlangsung dan juga detail pelaksanaan. Melalui *meeting* bersama dengan pelanggan dan juga vendor terkait, CV. Z berusaha mewujudkan permintaan-permintaan khusus dari pelanggan tersebut.

Kebijakan perusahaan dalam menghadapi perkembangan teknologi

Dalam menghadapi perkembangan teknologi yang saat ini terus berkembang dari waktu ke waktu, CV. Z selalu berusaha untuk mengikuti perkembangan teknologi. Tentunya dalam mengikuti perkembangan teknologi ini, perusahaan tidak asal mengikuti tapi juga menganalisa terlebih dahulu apakah teknologi yang baru tersebut dapat memudahkan bagi kinerja

karyawan yang secara langsung dirasa dapat mempengaruhi kinerja operasional perusahaan.

Kebijakan perusahaan dalam menghadapi kebijakan pemerintah

Dalam menghadapi kebijakan pemerintah, CV. Z tidak selalu menjadikan kebijakan pemerintah sebagai tolak ukur dalam menentukan kebijakan perusahaan. Sebagai contoh dalam hal pemberian gaji karyawan, perusahaan tidak melihat kebijakan pemerintah seperti UMR menjadi tolak ukur perusahaan dalam menentukan besaran gaji para karyawan. Perusahaan lebih melihat performa dan pengorbanan dari karyawan bagi perusahaan dalam menentukan besaran gaji tersebut.

2. Nilai-nilai

CV, Z memiliki nilai-nilai yang menjadi pedoman para karyawan dalam bertindak dan berperilaku, baik itu diperuntukkan ketika berada di dalam lingkungan perusahaan ketika para karyawan berhubungan dengan rekan kerja, maupun di luar perusahaan ketika para karyawan berhubungan dengan klien. Nilai-nilai ini dapat dilihat dari slogan atau motto perusahaan yang disepakati bersama oleh para karyawan. Slogan atau motto CV. Z memiliki makna bagaimana para karyawan harus bangga menjadi anggota keluarga besar perusahaan. Sehingga ketika para karyawan menghadapi pekerjaan, segala sesuatu harus didasari dengan totalitas terhadap pekerjaan mereka. Selain itu slogan pada CV.Z mengandung makna bagaimana para karyawan dalam memperlakukan klien tidak hanya dengan profesionalisme dalam profesi mereka tetapi juga dengan rasa persahabatan sebagai seorang sahabat yang memberikan saran-saran terbaik bagi acara yang akan diadakan oleh sahabatnya.

3. Panutan atau keteladanan

Panutan atau keteladanan dipercaya dapat menumbuhkan idealisme, semangat, dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau masalah di dalam perusahaan. Pada CV. Z dapat dilihat bahwa para karyawan memiliki tokoh yang dapat mereka anggap sebagai panutan atau keteladanan bagi diri mereka. Para karyawan menganggap tokoh di dalam perusahaan tersebut dapat menjadi panutan atau keteladanan bagi mereka berdasarkan subyektifitas mereka ketika menganggap tokoh tersebut memiliki sikap-sikap positif yang dirasa dapat menjadi contoh baik bagi mereka, maupun berdasarkan obyektifitas para karyawan ketika melihat tokoh tersebut merupakan pimpinan atau karyawan yang dianggap senior di dalam perusahaan sehingga dapat memberi petunjuk ketika mereka menghadapi kesulitan atau masalah di dalam perusahaan.

4. Ritual

Setiap perusahaan pasti memiliki ritual untuk memperkuat nilai-nilai di dalam perusahaan. Begitu pula, CV. Z memiliki ritual atau kegiatan rutin di luar kegiatan operasional yang memiliki tujuan tertentu. Ritual pada CV. Z dapat dilihat seperti acara Natal bersama yang diikuti oleh setiap karyawan dan setiap *crew freelance*. Pada acara Natal bersama ini setiap karyawan dan *crew freelance* bertukar kado, makan bersama, dan terdapat pemilihan *best crew of the year* dari perusahaan. Pemenang *best crew of the year* mendapatkan penghargaan berupa trofi kenang-kenangan dari perusahaan. Selain itu terdapat acara satu hati yang diadakan setiap tahun oleh

perusahaan. Pada acara ini, perusahaan bekerja sama dengan beberapa pihak menyelenggarakan pentas seni yang diperuntukkan untuk amal. Setiap undangan dikenakan biaya masuk dan juga diberi kesempatan memberikan sumbangan sukarela. Segala bentuk materi dari penjualan tiket masuk dan sumbangan sukarela dari undangan tersebut disumbangkan sesuai tema pada tahun tersebut. Acara satu hati ini bukan satu-satunya upaya perusahaan dalam bidang sosial, CV. Z juga mengadakan bakti sosial dua tahun sekali. Pada acara bakti sosial ini perusahaan membuat acara di panti asuhan untuk menghibur anak-anak di dalam panti asuhan tersebut. Selain itu, perusahaan juga memiliki acara *outing staff* dan *outing crew*. Acara *outing staff* yang diikuti oleh semua karyawan dari CV. Z ini merupakan *reward* dari perusahaan bagi seluruh karyawan ketika perusahaan mencapai target yang diinginkan. Karena itu pada *outing staff* ini, seluruh karyawan berlibur bersama dalam beberapa hari dan seluruh biaya tentunya menjadi tanggungan perusahaan. Sedangkan pada acara *outing crew*, diikuti oleh semua karyawan dan crew freelance dari CV. Z. Acara ini murni merupakan upaya perusahaan menjaga keakraban antara para karyawan dengan *crew freelance*. Dari beberapa ritual pada CV. Z tersebut, dapat dilihat perusahaan mengadakan ritual tersebut untuk tujuan tertentu yaitu seperti mendorong karyawan memiliki nilai sosial, bentuk *reward* dari perusahaan bagi karyawan, dan juga menjaga keakraban di dalam lingkungan perusahaan.

5. Jaringan budaya

Jaringan budaya dipercaya terjalin ketika terdapat hubungan informal di dalam organisasi. Pada CV. Z, hubungan informal diantara para karyawan terjalin baik di dalam maupun di luar lingkungan perusahaan. Hal ini lahir akibat dari kedekatan diantara para karyawan yang sudah mengenal satu sama lain sebelum bekerja di CV. Z. Proses rekrutmen di CV. Z juga mendukung hal ini karena rekrutmen karyawan biasanya melalui media sosial dari para karyawan, tentunya informasi mengenai rekrutmen ini tersebar hanya dari orang yang sebelumnya sudah mengenal atau berhubungan dengan karyawan CV. Z. Selain itu, peran pimpinan CV. Z yang sering mengadakan *event-event* informal yang melibatkan para karyawan juga berpengaruh terhadap jaringan budaya perusahaan. Para karyawan yang ikut dalam *event-event* informal tersebut tentunya lebih mengenal satu sama lain baik itu kehidupan pribadi ataupun kegiatan-kegiatan para karyawan ketika tidak berada dalam lingkungan perusahaan.

Employee relations dipandang sebagai bagaimana di dalam suatu organisasi tercipta hubungan yang baik antara pimpinan atau manajer dengan karyawan yang dilandasi oleh nilai-nilai positif dengan tujuan membangun kerja sama yang produktif dan disertai kepuasan kerja. Dalam CV.Z dapat dilihat seberapa besar keberhasilan perusahaan menciptakan *employee relations* melalui indikator *employee relations* yang berhasil menurut Daniel (2003), yaitu:

1. Komunikasi

Komunikasi menjadi salah satu indikator yang cukup penting bagaimana suatu perusahaan mampu menciptakan *employee relations* yang berhasil. Pada CV. Z, komunikasi interpersonal secara dua arah melalui diskusi dilakukan oleh pimpinan perusahaan kepada para karyawan, namun pimpinan

perusahaan mengakui jarang memanfaatkan diskusi ini untuk pengambilan keputusan. Hal ini dikarenakan pimpinan perusahaan beranggapan bahwa tidak semua hal perlu didiskusikan terlebih dahulu, menurutnya beberapa hal tidak memerlukan diskusi terlebih dahulu agar keputusan bisa segera dibuat.

2. Kepercayaan

Kepercayaan pada suatu perusahaan timbul melalui bagaimana pimpinan perusahaan mampu memberi wewenang kepada para karyawan melalui pembagian tugas. Pada CV. Z, perusahaan mampu memberi wewenang kepada para karyawan melalui pembagian tugas. Bahkan para karyawan mengakui minimnya penilaian kinerja yang dilakukan dalam pembagian tugas tersebut. Pimpinan perusahaan hanya melakukan penilaian informal secara lisan terhadap para karyawan. Pimpinan perusahaan juga mengakui bahwa adanya hambatan dalam penilaian kinerja karena timbulnya kepercayaan terhadap para karyawan tersebut. Pimpinan perusahaan melakukan hal ini bertujuan untuk membentuk kepercayaan diri para karyawan ketika diberikan tanggung jawab lebih terhadap pekerjaannya.

3. Etika

Etika dari seorang pimpinan atau manajer dari suatu perusahaan menjadi tolak ukur bagi para karyawan dalam berperilaku. Ketika pimpinan atau manajer tidak mampu menjadi contoh etika bisnis yang baik, para karyawan pun akan bertanya-tanya dan mempengaruhi perilaku dari karyawan tersebut. Pada CV. Z, pimpinan perusahaan mampu menjadi contoh yang baik bagi para karyawan, ini tampak melalui pimpinan perusahaan yang selalu menghimbau para karyawan ketika *morning briefing* untuk selalu memperhatikan para klien dengan baik. Seperti contoh ketika telah menyelesaikan acara yang ditangani, pimpinan perusahaan mengharapkan karyawan yang menangani acara tersebut menyiapkan bukti-bukti pembayaran yang jelas dan benar untuk ditagihkan kepada klien. Selain itu, pimpinan juga menghimbau agar karyawan yang berwenang menyiapkan dokumen-dokumen penting klien seperti dokumen catatan sipil agar diterima klien dengan baik.

4. Keadilan

Keadilan pada suatu perusahaan dapat dilihat dari bagaimana perusahaan memperlakukan para karyawan. Pada CV. Z, perusahaan berusaha berlaku adil melalui pembagian kerja, dan pemberian tanggung jawab berdasarkan kemampuan dan kondisi karyawan. Ini dapat dilihat dari bagaimana perusahaan memperlakukan karyawan yang baru bekerja kembali setelah cuti hamil, perusahaan tidak langsung memberi pekerjaan yang berat terhadap karyawan tersebut dan memberi kebijakan yang lebih fleksibel terkait jam kerja. Selain itu perusahaan memberikan tanggung jawab yang lebih besar terhadap karyawan yang dianggap sudah senior di dalam perusahaan. Lalu bentuk keadilan di dalam perusahaan yang lain yaitu dalam pemberian gaji yang disesuaikan dengan kinerja dari karyawan. Sistem pemberian gaji di perusahaan terdiri dari gaji pokok yang akan ditambah komisi ketika para karyawan menangani event. Sehingga ketika karyawan lebih banyak menangani event dibandingkan karyawan lain, tentu karyawan tersebut akan mendapatkan total gaji yang lebih besar

dibandingkan karyawan lain yang mungkin tidak menangani event.

5. Perasaan

Perasaan dapat dilihat dari bagaimana seorang pimpinan atau manajer menunjukkan empati dan perhatian terhadap para karyawannya. Empati dan perhatian tersebut dipercaya mampu membangun hubungan saling percaya antara perusahaan dengan karyawan. Pada CV. Z, pimpinan perusahaan berusaha memperhatikan karyawannya melalui perhatian terhadap sisi psikologis dari karyawan. Ini terlihat dari bagaimana perusahaan memperhatikan karyawan yang masih dalam tahap pemulihan setelah melahirkan, karyawan tersebut diberikan kebijakan yang lebih fleksibel untuk masalah jam kerja dan pembagian kerja.

6. Persepsi dan keyakinan

Persepsi dan keyakinan dapat dilihat dari bagaimana perusahaan memberikan informasi-informasi terkait perusahaan secara rutin kepada para karyawan. Informasi yang diberikan secara rutin ini dipercaya dapat menjaga persepsi dan keyakinan dari para karyawan terkait kondisi perusahaan yang selalu diperbarui oleh perusahaan melalui informasi-informasi tersebut. Pada CV. Z, perusahaan memberikan informasi-informasi terbaru seputar kondisi perusahaan melalui *morning briefing* yang diadakan setiap pagi hari. Pada *morning briefing* ini, pimpinan organisasi membahas kondisi seputar perusahaan terkait klien yang sedang dihadapi saat ini, dan acara yang sedang disiapkan oleh perusahaan.

7. Harapan yang jelas

Harapan yang jelas dapat dilihat dari bagaimana pimpinan menyampaikan harapannya kepada para karyawan. Pada CV. Z, pimpinan perusahaan menyampaikan harapannya melalui *morning briefing* yang diadakan setiap hari. Pada *morning briefing* ini pimpinan juga memberikan target perusahaan secara umum yang ingin dicapai oleh perusahaan, sehingga karyawan dapat dengan jelas mengetahui apa yang harus mereka lakukan untuk mencapai target perusahaan secara umum tersebut.

8. Pemecahan konflik

Pemecahan konflik pada setiap perusahaan tentu berbeda-beda. Namun hal ini menjadi salah satu poin penting ketika perusahaan ingin menciptakan *employee relations* yang baik. Pada CV. Z, pimpinan perusahaan berusaha menyelesaikan konflik yang timbul dengan membicarakan permasalahan yang ada secara baik-baik dan personal dengan pihak yang terlibat konflik. Sehingga pimpinan dapat mengetahui dengan jelas permasalahan tersebut dan menyelesaikannya secara musyawarah. Sebagai contoh ketika terdapat perbedaan pendapat antara admin yang mengambil keputusan untuk mencetak ulang *sign* pemisahan karena merasa *sign* pemisahan yang dibawa kurang tepat untuk acara ini. Setelah mengetahui alasan admin tersebut yang dikarenakan oleh sang admin kurang tepat dalam menentukan *sign* pemisahan, pimpinan memberi pengertian agar lain kali lebih menyiapkan hal-hal yang terlihat sepele namun dapat berpengaruh terhadap jalannya acara yang ditangani.

IV. KESIMPULAN

Jenis budaya organisasi pada CV. Z dilihat dari sisi tipologinya merupakan budaya clan. Hal ini dapat disimpulkan dari CV. Z yang memiliki ciri-ciri tempat yang menyenangkan untuk saling berbagi. Selain itu, pemimpin pada CV. Z merupakan pembimbing dan pemberi arahan. Lalu adanya komitmen dan rasa percaya terhadap organisasi yang mendorong organisasi menekankan pengembangan SDM, kepercayaan, kejujuran, dan kontribusi terhadap organisasi sebagai tolak ukur keberhasilan organisasi.

Budaya organisasi memiliki peran dalam membangun *employee relations* pada CV. Z. Peran budaya organisasi ini tampak pada karakteristik dominan, gaya kepemimpinan, penekanan strategis, kemampuan pimpinan perusahaan yang mampu menjadi panutan bagi para karyawan, dan nilai-nilai di dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan (2001). Metodologi Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Daniel, Teresa A (2003). Tools for Building a Positive Employee Relations Environment. *Employment Relations Today* 30(2). 51-64
- Davis, Keith (1972). *Human Relations at Work*, Mc. Graw-Hill Book Company, Ltd., Tokyo
- Effendy, Onong Uchjana (1993). *Human Relations dan Public Relations*. Bandung: Mandar Maju
- Lund, Daulatram B (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *The Journal of Business and Industrial Marketing* 18(3). 219-236
- Moleong, Lexy. J (2002). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nazir, Moh. (2005). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Ocai-online.com (2010). *Organizational Culture Types*. Retrieved Oktober 23, 2013 from <http://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI/Organizational-Culture-Types>
- Purhantara, Wahyu (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Roper, Greg (2005). *Managing Employee Relations*. *HRMagazine* May, 2005, 101-104.
- Ruslan, Rosady (2007). *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo PERSADA
- Schein, Edgar H (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Schular & Jackson (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi abad ke 21*. Jakarta: Erlangga
- Sugiyono (2009). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R dan D*. Bandung: CV. Alfabeta
- Tika, Moh, Pabundu (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Wulantika, Lita (2011). *Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Keefektifan Organisasi*. *Majalah Ilmiah Unikom*, 7(2), 207-216.